

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja adalah salah satu cara untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan. Pengukuran kinerja yang selama ini di pakai adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan uang saja. Tetapi saat ini seiring dengan perkembangan zaman serta kebutuhan informasi dan komunikasi jenis pengukuran seperti ini tidak memadai lagi. Hal ini disebabkan penilaian atas aspek keuangan hanya akan menghasilkan informasi yang terkait dengan laba dan bersifat jangka pendek. Selain itu juga dengan melakukan penelitian kinerja melalui aspek keuangan saja akan menyebabkan tidak adanya hubungan yang baik diantara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi (Mulyadi dalam Gunawan 2011). Melihat kenyataan ini perusahaan membutuhkan tolak ukur baru yang dapat mempertimbangkan kepentingan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, kepentingan internal maupun eksternal perusahaan serta pertimbangan kualitatif dan kuantitatif (Hariadi dalam Gunawan 2011).

Saat ini terdapat alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif digunakan untuk mengukur kinerja, yang mana keberhasilan

keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. Balanced Scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Pengukuran kinerja yang komprehensif tersebut dilakukan dengan menggabungkan ukuran – ukuran keuangan dan non keuangan sehingga perusahaan atau suatu organisasi dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Pada dasarnya pengembangan Balanced Scorecard baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaanya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak – pihak yang berkepentingan. Penerapan Balanced Scorecard pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*) dari aspek keuangan. untuk Sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor public akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, legislatif (Machfud dalam Frenny 2009).

Balanced Scorecard dinilai sangat cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif financial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sejalan dengan sector public yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007)

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan, pengukuran ini dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan sehingga pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan dapat mengambil keputusan dengan tepat dan tegas. Bahwasannya istilah-istilah kinerja ini sering kali dikaitkan dengan kondisi perusahaan, bahwa perusahaan dengan nilai bagus melalui pengukuran keuangan, baik itu *Return On Investment (ROI)*, *Return on equity (ROE)* dan lain-lain, mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya bagi pemilik saham perusahaan maupun karyawan. Dalam memberikan penilaian atas kinerja yang telah dicapai perusahaan maka salah satu metode yang dapat digunakan yaitu *Balanced Scorecard (BSC)*.

Sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward and punishment system* (Ulum, 2008).

Sebagaimana layaknya sebuah unit usaha, hotel merupakan suatu unit lembaga yang diorganisir dan dijalankan agar kelangsungan hidup serta perkembangannya dapat terpelihara dengan baik. Seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat mengenai kebutuhan akan jasa dan pelayanan yang berkualitas maka hal ini merupakan suatu tantangan dalam memenuhi kebutuhan serta keinginan konsumen. Berdasarkan hal tersebut, pihak manajemen hotel diharapkan selalu melakukan penilaian atas kinerja yang telah dicapai baik yang bersifat financial maupun non financial, sehingga bisa menjadi bahan evaluasi dalam pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal.

Hotel UMM INN Malang adalah hotel yang profit oriented. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan laba/keuntungan, namun dalam hal pencapaian keuntungan hotel juga perlu memberikan kepuasan kepada pelanggan, dimana untuk bisa memberikan pelayanan yang maksimal. Manajemen hotel melibatkan kombinasi berbagai keterampilan seperti manajemen pemasaran, pengembangan sumberdaya manusia, manajemen keuangan, keterampilan hubungan antar manusia, ketangkasan. Sehingga untuk menilai kinerja Hotel UMM INN Malang dalam memaksimalkan laba dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan, maka perlu diukur dengan menggunakan balanced scorecard.

B. Rumusan Masalah

Dalam penjelasan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana kinerja Hotel UMM INN Malang diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Hotel UMM INN Malang menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

2. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Hotel UMM INN Malang sebagai bahan masukan dalam menetapkan keputusan – keputusan Hotel UMM INN Malang dan juga bisa membantu Hotel UMM INN Malang untuk mengetahui kinerja yang seimbang dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan penelitian ini bisa menjadi tambahan referensi dan informasi tentang penerapan metode *Balanced Scorecard*.

D. Batasan Masalah

Untuk lebih mengarahkan pembahasan terhadap permasalahan yang akan dikaji, maka batasan masalah yang digunakan adalah

1. Perspektif keuangan, terdiri dari *Return on investment, profit margin on sales*
2. Perspektif pelanggan, customer Complain
3. Perspektif proses bisnis internal, idle capacity dan tingkat hunian kamar
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, meliputi *employee retention, training*